

כיצד להפוך את שני השקפים הבאים לכלי עבודה פשוט ושימושי שיסייע בהבהרת תחומי האחריות של התפקידים המובילים?

שני השקפים הבאים נבנו עבור ארגון עסקי-תעשייתי, על-מנת לסייע בהבהרת האחריות והקשר בין התפקידים המובילים: יו"ר, מנכ"ל, הנהלה. בהתאמות קלות בלבד, הם יוכלו להוות כלי עבודה פשוט ושימושי גם עבור ארגונים חברתיים.

השקף הראשון מציג שלוש שאלות מסגרת – **לאן, מה ואיך** – שכל אחת מהן נובעת מהשאלות שקדמו לה:

- הראשונה (לאן) מתחילה ברמה הרחבה, המופשטת, ועוסקת בתכלית קיומו של הארגון
- השנייה (מה) עוסקת במטרות וביעדים הנגזרים מתכלית זו
- השאלה השלישית (איך) מתמקדת בפעולות ובתוכניות הנגזרות מהמטרות הללו.

לאחר חידוד ההבדלים בין שלוש השאלות, תוכלו להשתמש במטריצה בשקף השני כבסיס לדיון בצוות המוביל:

- ראשית, **השלימו בשורה הראשונה את שלושת התפקידים המובילים** שבהם יש למקד את הדיון בארגון שלכם. יתכנו הבדלים בין ארגון לארגון. ברוב החברות, שלושת התפקידים המובילים ניתנים לבחירה מתוך הרשימה הבאה: יו"ר, דירקטוריון, מנכ"ל, הנהלה, מטה, מועצה מייעצת, חבר נאמנים.
- בשלב הבא, השתמשו במונחים הרשומים בשקף הבא במסגרת הימנית התחתונה (שותפות, משוב, הטמעה, אינטגרציה) על-מנת להבהיר את תמצית האחריות של כל אחד משלושת התפקידים המובילים ביחס לכל אחת משלוש השאלות המרכזיות. לאחר דיון והגעה להסכמה, רשמו בתא המתאים את המונח המתאר באופן המדויק ביותר את אחריות התפקיד הרלוונטי בשאלה שנדונה. **שימו לב:** בכל אחת מהשאלות יש רק תפקיד אחד האחראי להוביל. לכם נותר לדון ולהחליט מהי אחריותם של שני התפקידים הנוותרים.

לאחר מילוי כל התאים הריקים, תהיה בידיכם תמונה בהירה ומוסכמת שמבהירה "מי אחראי למה" בהובלת הארגון. תוכלו להיעזר בתמונה זו במהלך הדרך המשותפת.

בהצלחה!

הובלה אפקטיבית של ארגון מצריכה בהירות ואיזון נכון בין שלושה וקטורים מובחנים:



בהירות תפקידים – מפתח קריטי להובלה אפקטיבית

			בעלי תפקידים ←
		הובלה	לאן?
	הובלה		מה?
הובלה			איך?

לשכבות הניהול השונות יש תפקיד שונה בכל אחד משלושת הווקטורים.

בהירות המיקוד של כל שכבת ניהול היא מפתח קריטי להובלה אפקטיבית

מונחים לשימוש (בתאים הריקים):

- **הובלה** – אחריות (Accountability) למענה לשאלה המרכזית (לאן/מה/איך)
- **שותפות** – תמיכה וסיוע למוביל בגיבוש המענה לשאלה המרכזית (לאן/מה/איך)
- **משוב** – התבוננות ממרחק יחסי, והוספת ערך באמצעות תובנות רחבות
- **הטמעה** – הוצאה לפועל של התוכנית
- **אינטגרציה** – "ניצוח על התזמורת" וסנכרון בין הפעילויות השונות בתוכנית העבודה